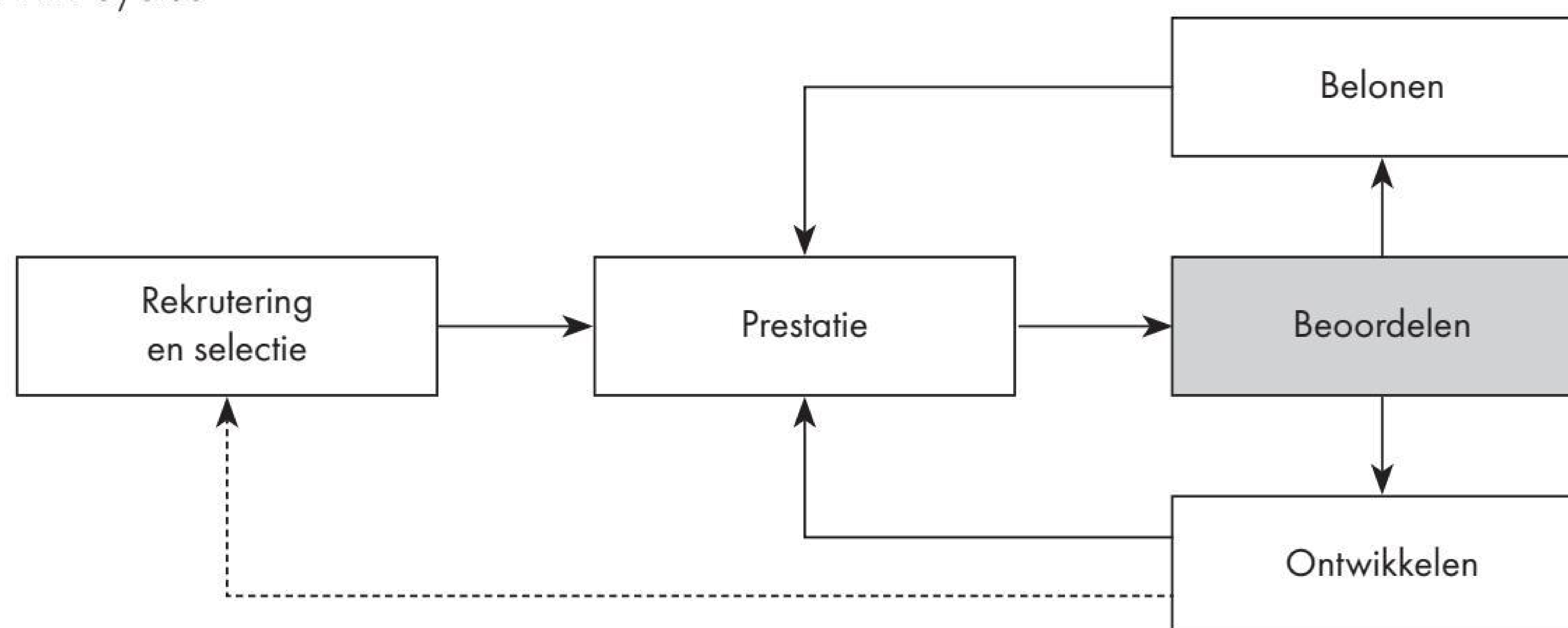
Figuur 1: De HR-cyclus



Bron: Fombrun et al., 1984

1 Beoordelen

1.1 Definitie

Beoordeling	Een samenhangend geheel van handelingen dat erop gericht is via een menselijk oordeel tot uitspraken te komen over kenmerken, gedrag of resultaten van een medewerker in een organisatie.
Planningsgesprek	Het planningsgesprek is een gesprek waarin de leidinggevende de individuele werknemer op de hoogte brengt van de start van de beoordelingscyclus en al een concrete afspraak vastlegt voor het functionerings- en latere beoordelingsgesprek. Het is een kort gesprek.
Functioneringsgesprek	Een functioneringsgesprek is: – een *periodiek gesprek*: het gesprek dient regelmatig plaats te vinden (elk jaar); – een gesprek waarin *overleg* plaatsvindt tussen de medewerker en de leidinggevende over het werk: de communicatie gaat bottum-up en top-down.
Evaluatiegesprek	Een evaluatiegesprek is een gesprek: – waarbij de *leidinggevende* de medewerker *feedback* geeft over zijn functioneren opdat de medewerker hierop zijn gedrag in de toekomst kan baseren (vanuit het functioneren in het verleden afspraken maken voor de toekomst); – op een *beoordelende* wijze; – met *eenrichtingsverkeer*: de leidinggevende is vooral aan het woord, kortom: de beoordelaar vertelt de medewerker wat het resultaat is van de beoordelingsprocessen; – op *periodieke* basis.
Talentgesprek	Tijdens dit gesprek ligt de nadruk helemaal op de talenten van de medewerker en hoe die voor hem werken. Elke persoon heeft immers zijn eigen combinatie van talenten, die op een unieke manier op elkaar inspelen. De voordelen van een talentgesprek zijn dat een waarderende aanpak mogelijk is en dat de werknemer inzicht verwerft in hoe hij zijn talenten kan inzetten in de organisatie en hoe hij ze kan laten evolueren. Omdat de nadruk ligt op de sterktes van de werknemer, werkt het talentgesprek empowerend.

1.2 Belang van beoordelen

Een evaluatie is belangrijk omdat het een instrument is dat de organisatie de kans geeft om op een directe manier haar verwachtingen aan de medewerker duidelijk te maken. Een evaluatie van medewerkers kan leiden tot:

– *beloning of sanctionering (= belonen)*

  Een medewerker die goed presteert kan in aanmerking komen voor een salarisverhoging.

  Medewerkers die slecht presteren kunnen feedback krijgen op het ongewenste gedrag. In bepaalde situaties volgen er sancties.

– *een opleiding voor medewerkers (= ontwikkelen)*

  Uit de gesprekken kan de HR-medewerker of leidinggevende opleidingsnoden vaststellen (bv. scholing, training …).

– *betere prestaties (= prestatie)*

  Een correcte evaluatie door een leidinggevende kan medewerkers motiveren.

  Medewerkers kunnen beter worden gestuurd en begeleid waardoor de ontwikkeling van de organisatie wordt bevorderd (bv. kennisontwikkeling).

– *beslissingen die de leidinggevende neemt over het personeel waardoor er personeelsbewegingen ontstaan (promotie, definitieve aanstelling, remotie, mutatie, ontslag) (= prestatie)*

In het klassieke HR-beleid wordt het beoordelingsproces opgesplitst in drie handelingsfasen:

1 de planning met het planningsgesprek;
2 het functioneren met het functioneringsgesprek;
3 het evalueren via het evaluatiegesprek.

Het klassieke proces van beoordelen is echter al meermaals in vraag gesteld:

– Het is een bolwerk van formaliteiten, administratie en verplichtingen daar waar de essentie de dialoog met de medewerker moet zijn;
– Er zijn gevaren verbonden aan onjuiste evaluaties. Een evaluatie van een werknemer is immers altijd subjectief. Ze heeft betrekking op mensen en wordt geïnitieerd door mensen. Dit kan worden aangevochten en leidt in bepaalde situaties en werkomgevingen tot problemen of conflicten. Het absenteïsme, het personeelsverloop of de gerechtelijke procedures die het gevolg kunnen zijn van slechte beloningssystemen, kan elke HR-afdeling missen.

Daarom kiezen sommige organisaties voor het alternatief van veelvuldige directe feedbackmomenten in de vorm van enkel het functioneringsgesprek, het ontwikkelingsgesprek, het evolutiegesprek, het talentgesprek of andere diverse variaties. Dergelijke gesprekken zijn minder formeel, tijdrovend en belastend. Bovendien zorgen ze voor de nodige communicatie over het werk.

1.3 Rol van de HR-afdeling bij beoordelen

De HR-afdeling is:

– *de ontwerper van het evaluatiesysteem*

Het personeelsbeleid kan met andere woorden een visie voor een goed evaluatiesysteem uittekenen. Zo'n evaluatiesysteem ontstaat wanneer beslissingen over het personeelsbeleid gebaseerd zijn op objectieve gronden waarbij het gevoel of de intuïtie van de personeelsmedewerkers of de onmiddellijke leidinggevenden met de nodige voorzichtigheid worden toegevoegd. Zo kan HR een juiste mix van inzicht, engagement en motivering bij werknemers aanwakkeren.
HR zoekt best naar een evaluatiesysteem dat past in de filosofie van de organisatie. Het systeem moet positief en constructief werkgedrag bevorderen in de organisatie.

– *de controleur en administrateur van het evaluatiesysteem*

HR-software vergemakkelijkt aanzienlijk de administratieve taken die HR hierrond voert. Een transparant evaluatiesysteem kan de basis vormen van het belonings-(variabele verloning) en het talent- en loopbaanontwikkelingsbeleid.

– *de procesbegeleider van het beoordelingsproces*

Een werknemer waaraan nooit verteld wordt wat hij moet doen, wat hij verkeerd doet, wat hij goed doet, waar hij nog kan verbeteren, zal automatisch minder aandacht besteden aan zijn manier van werken dan een medewerker waarbij dit wel gebeurt.

Slechts weinig mensen zijn in staat om te blijven presteren en om zich te blijven motiveren zonder sturing en begeleiding.

Het is cruciaal dat de HR-medewerker ervoor zorgt dat de leidinggevenden van morgen op resultaten sturen, medewerkers appeleren op zelfstandigheid en flexibiliteit, en dat ze inspirerend richting geven aan de toekomst.

Alleen wanneer leidinggevenden voldoende beoordelingscompetenties bezitten, kunnen ze het beoordelingsproces voor iedereen op een correcte wijze doorlopen. Denk aan organisaties met specifieke werkomgevingen, zoals thuiswerk, op afstand (remote) werken of internationale tewerkstelling. HR zal dan beeldbellen (Zoom, Teams …) toelaten en faciliteren, omdat het in deze context een meerwaarde biedt voor het beoordelingsproces.

De personeelsafdeling kan bijdragen tot:

– *het ontwerp:*

  - een visie m.b.t. de beoordeling van medewerkers (zowel qua beoordelingselementen, de wijze van beoordeling en de frequentie van beoordeling) ontwikkelen;
  - plannings-, functionerings- en evaluatiegesprekken in het personeelsbeleid inbouwen;
  - een opleiding voor de leidinggevenden m.b.t. het verloop van evaluatie- en/of functioneringsgesprekken voorzien zodat bovengenoemde fouten vermeden kunnen worden;
  - een gestandaardiseerd formulier als leidraad bij de gesprekken opstellen.

– *de administratie:*
  - HR-software inzetten en beheren om het beoordelingsproces te ondersteunen door bijvoorbeeld standaardformulieren aan te bieden;
  - De formulieren van de functionerings- en evaluatiegesprekken in het persoonlijk dossier van elke werknemer bewaren.

– *procesbegeleiding:*
  - de leidinggevenden voortdurend attent maken op het nut van het beoordelingsproces van medewerkers;
  - HR-software programmeren zodat het begin en einde van de beoordelingsperiode gesignaleerd wordt aan de leidinggevende(n);
  - evaluaties analyseren om personeelsbewegingen en successieplanning te ondersteunen en organiseren, zowel op administratief, wettelijk en inhoudelijk vlak. Voor de inhoudelijke aspecten is samenspraak met de directie en leidinggevenden noodzakelijk;
  - de opvolging en nazorg van de afspraken die tijdens het functioneringsgesprek gemaakt werden over training en opleiding opdat de medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen (zie ontwikkelen);
  - gevolg geven aan negatieve evaluaties door samen met de leidinggevende voorbereidingen tot ontslag te nemen (de wetgeving raadplegen, ontslagdossier samenstellen ...) of bijsturing van het werkgedrag bij de medewerker te voorzien.

– *klachtenonderzoek:* beroepsprocedures opvolgen

  Bij beroepsprocedures als gevolg van problemen bij beoordelingen en/of personeelsbewegingen is het HR dat de procedure opvolgt en in goede banen leidt. Andere betrokken partijen zijn het personeelslid zelf, de leidinggevenden en in bepaalde situaties de vakbondsafgevaardigden en/of de vertrouwenspersoon.

2 Planningsgesprek

2.1 Inhoud

De leidinggevende en de werknemer komen een plaats en tijdstip overeen waarop de leidinggevende in een kort gesprek het beoordelingsproces toelicht.

2.2 Doelstellingen

Mogelijke doelstellingen van een planningsgesprek voor de *leidinggevende*:

– een tijdstip inplannen voor het functionerings- en evaluatiegesprek;
– de werknemer informeren over de procedure van het beoordelingsproces.

Mogelijke doelstellingen van een planningsgesprek voor de *medewerker*:

– een tijdstip inplannen voor het functionerings- en evaluatiegesprek;
– bijkomende informatie verkrijgen over de eventuele voorbereidingen die de leidinggevende verwacht gedurende het beoordelingsproces.

De leidinggevende kan een verslag van het planningsgesprek met agendapunten voor beide partijen opmaken.
Eventueel kan de leidinggevende een voorbereidend standaardformulier dat als leidraad bij het functionerings- en/of evaluatiegesprek gebruikt wordt, meegeven aan de medewerker en kan dit geheel het uitgangspunt vormen van het verdere beoordelingsproces.

3 Functioneringsgesprek

3.1 Inhoud

Hoe is dit gesprek opgebouwd?

- goed *voorbereid*: door beide partijen (uitgangspunt is het verslag van het vorige planningsgesprek en eventueel een formulier ter voorbereiding van het functioneringsgesprek);
- met als *doel het functioneren* van de medewerker *te handhaven of te verbeteren* voor de toekomst;
- *gestructureerd*: met een duidelijk begin, midden en einde;
- *vertrouwelijk*: een gesprek tussen de werknemer en zijn directe leidinggevende; een kopie van het functioneringsformulier wordt ingekeken door de HR-afdeling en bewaard in het personeelsdossier;
- *resultaatgericht en toekomstgericht:* om concrete afspraken (SMART-principe) te maken voor de toekomst.

Het functioneringsgesprek verschilt dan ook sterk van een dagelijkse bespreking tussen een leidinggevende en een medewerker. Dit is in de praktijk een veel voorkomende fout van het management.

3.2 Doelstellingen

Mogelijke doelstellingen van een functioneringsgesprek voor de *leidinggevende*:

- volledigheid nastreven in het vastleggen van gegevens;
- de werkperiode bespreken aan de hand van concrete werksituaties;
- de prestaties en het functioneren van de medewerker bespreken, niet de persoon;
- de toekomst benadrukken in plaats van het verleden.

Mogelijke doelstellingen van een functioneringsgesprek voor de *medewerker*:

- verklaren en duiden van gegevens die de leidinggevende vraagt;
- concrete werksituaties toelichten vanuit het eigen perspectief;
- de gewenste werkcontext en noden die het functioneren in de toekomst zullen bepalen, trachten te omschrijven in samenspraak met de leidinggevende.

4 Evaluatiegesprek

4.1 Inhoud

Het grote verschil met het functioneringsgesprek is dat afspraken eenzijdig worden vastgelegd. De leidinggevende overloopt de doelstellingen of indicatoren die centraal staan voor het functioneren van de medewerker en gaat die positief of negatief beoordelen.

4.2 Doelstellingen

Mogelijke doelstellingen van een evaluatiegesprek voor de *leidinggevende*:

- de prestaties van de medewerker en de ontwikkeling van de organisatie optimaliseren door de talenten van de medewerkers optimaal te benutten;
- input voor een toekomstige beloning of sanctionering (deze zaken worden niet altijd aan een beoordeling gekoppeld);
- input voor de verdere ontwikkeling en opleiding van de medewerker.

Mogelijke doelstellingen van een evaluatiegesprek voor de *medewerker*:

- groei en zelfontplooiing realiseren door middel van opleidingskansen;
- evolueren naar een functie die nog beter aansluit bij de eigen capaciteiten en interesses;
- een beloning of waardering krijgen.

In sommige organisaties wordt er geen onderscheid gemaakt tussen een functionerings- en een evaluatiegesprek en vinden functioneren en evalueren, al dan niet gekoppeld aan een beloning, in één gesprek plaats. Functioneringsgesprekken zijn immers erg tijdrovend voor de leidinggevende.
Daar staat echter wel tegenover dat het voor de ontwikkeling van een werknemer een belangrijk personeelsinstrument is.

4.3 Elementen van beoordeling

4.3.1 Persoonskenmerken

Medewerkers worden beoordeeld op elementen als verantwoordelijkheidszin, initiatief, creativiteit, loyaliteit, communicatievaardigheid, zin voor orde, besluitvaardigheid, flexibiliteit ...

Hier geeft de beoordelaar een (waarde)oordeel over persoonskenmerken die zich volgens vooropgestelde objectieve criteria voordoen bij de uitoefening van een bepaalde functie.
De beoordelaar draagt zorg voor de ontwikkeling van de persoon door dit oordeel zeer genuanceerd en vakkundig te benaderen.
Het is uiteraard niet de bedoeling om mensen te beoordelen aan de hand van ongenuanceerde etiketjes, zoals 'jij bent lui'. Het is immers erg moeilijk om zich weer van dit etiket te ontdoen.

4.3.2 Functioneringselementen

Medewerkers worden beoordeeld op:

- de kwaliteit van het werk;
- de kwantiteit van het werk;
- de interne klantgerichtheid;
- de externe klantgerichtheid;
- veiligheid;
- hun leidinggevende vaardigheden;
- organisatie, planning;
- ...

Volgens dit systeem is de evaluatie wel functie- en prestatiegebonden. Het is geen persoonlijke eigenschap die beoordeeld wordt, maar het werkgedrag van die persoon zoals deze functioneert in zijn functie.

De medewerker wordt niet beoordeeld op zijn creativiteit, maar op wat die creativiteit bijdraagt aan de kwaliteit of kwantiteit van het werk of aan de verbetering van de werkprocessen.

4.3.3 Job-specifiek

Job-specifieke beoordelingen zijn gebaseerd op:

- de te realiseren doelstellingen;
- afspraken over de inhoud van de functie;
- de te volgen processen;
- de verwachte output/resultaten.

Er zijn algemene afspraken over de criteria die moeten aangeven of de specifieke functie goed wordt ingevuld of niet.
In het functioneringsgesprek hebben de leidinggevende en de medewerker echter de kans om de algemene afspraken te verfijnen. Zij kunnen ernaar streven om samen de vraag te beantwoorden welke concrete resultaten men wil vaststellen bij een optimale functie-invulling aan de hand van het SMART-principe.

4.4 De beroepsprocedure

Eens een beoordeling of evaluatie is gegeven, bestaat er altijd een kans dat de werknemer het niet eens is met zijn beoordeling. De leidinggevende zal hem dan in eerste instantie de wijze van totstandkoming uitleggen en hem van de redelijkheid van de beoordeling proberen te overtuigen.

Mocht de werkgever hier niet in slagen, kan de werknemer overgaan tot *intern beroep*. In eerste instantie bekijkt de leidinggevende hoger in rang de zaak en hoort hij zowel de medewerker als de beoordelaar. Wanneer zijn mening strookt met de uitkomst van de beoordeling en de medewerker het been stijf houdt, is de volgende stap de *commissie van beroep*.

De leden die in de commissie van beroep zetelen, kunnen verschillen van organisatie tot organisatie. De meest voorkomende samenstelling is deze waarin de HR-manager als voorzitter fungeert, het afdelingshoofd als specialist optreedt en ook de vertrouwenspersoon zetelt.

Zowel de beoordelaar als de medewerker verschijnen voor de commissie. De uitspraak van de commissie kan een bevestiging van de beoordeling inhouden of de beoordelaars terugfluiten. Hoe de uitspraak ook luidt, de medewerker kan voor zijn rechten opkomen.

De medewerker mag zich eventueel laten bijstaan door een vakbondsafgevaardigde van de vakbond waarvan hij lid is. De vakbondsafgevaardigde krijgt meestal de rol van waarnemer.

Extern beroep is meestal de laatste stap in de beroepsprocedure. De werknemer kiest hier pas voor als het gaat om ernstige benadeling van zijn loopbaan (bevorderingen, benoemingen ...). De HR-afdeling

volgt dit mee op. Hier wordt best ook een jurist bij betrokken, zowel aan de kant van de werknemer als van de werkgever.

5 Methodische aanpak

5.1 Voorkomen van valkuilen in beoordelingsprocessen

Gedurende het beoordelingsproces valt de observator of beoordelaar gemakkelijk ten prooi aan fouten. Deze valkuilen komen ook voor bij sollicitatiegesprekken.
Voor de beoordelaar bestaat de kunst erin zich bewust te blijven van deze mogelijke valkuilen.

5.1.1 Constante fouten

Het komt voor dat een beoordelaar systematisch eigenschappen of criteria niet kan vaststellen die medewerkers in realiteit toch bezitten of beheersen. Een beoordelaar kan namelijk maar eigenschappen vaststellen die hij zelf herkent. Soms treedt hier dus een fout op. Als deze fout zich herhaalt, spreken we van een constante fout.

5.1.2 Halo-effect en horn-effect

Een bepaalde, vaak globale positieve (halo) of negatieve (horn) indruk overheerst alle andere karakteristieken. Dit geldt ook bij een vergelijking tussen medewerkers. Een werknemer die in een goede groep werkt, wordt dan bijvoorbeeld in het algemeen als 'goed' beoordeeld, terwijl een werknemer die in een slechte groep werkt, als 'slecht' zal worden beoordeeld. Het halo-effect speelt ook in de tijd. De observator zal zich bij zijn huidige beoordeling laten leiden door de vorige beoordeling.

5.1.3 De tendens naar het midden

De werknemer wordt als een 'gemiddelde' werknemer beoordeeld omdat de beoordelaar op het tijdstip van de beoordeling geen tijd heeft voor details of bijvoorbeeld bang is voor de gevolgen of voor de reactie van de medewerker.

5.1.4 Het contrasteffect

Het contrasteffect is het fenomeen waarbij een 'middelmatige' kandidaat opeens veel beter wordt beoordeeld onmiddellijk na een gesprek met een 'zwakke' kandidaat. Het omgekeerde geldt ook.

5.1.5 Mildheid

Te mild zijn tijdens de beoordeling en dus geen gebruik maken van lage quoteringen.

5.2 Evaluatiemethoden

Aan een evaluatieresultaat is telkens een zekere mate van subjectiviteit verbonden, welke methode ook wordt gehanteerd en hoe goed de procedure ook door leidinggevenden wordt nageleefd. Of een medewerker onvoldoende scoort of als goed, zeer goed of zelfs uitmuntend wordt beoordeeld, is niet

altijd een hard gegeven. Subjectiviteit is dus inherent aan een evaluatieresultaat van mensen en is meteen een van de grootste problemen van een personeelsbeoordeling.

Dat probleem kan enigszins ondervangen worden door duidelijke en bij voorkeur ook duidelijk meetbare criteria vast te leggen. Er bestaan verschillende soorten criteria waarop een medewerker beoordeeld kan worden, namelijk criteria die gelden voor de hele organisatie, criteria die gelden voor een specifieke functie en criteria die gelden voor specifieke (groepen van) medewerkers.

Andere nadelen zijn dat de leidinggevende dikwijls worstelt met tijdsgebrek en bijgevolg minder tijd en aandacht besteedt aan de beoordeling van zijn of haar medewerkers. Tot slot wordt 'een negatieve beoordeling moeten geven' als lastig ervaren.

Er zijn verschillende manieren waarop werknemers geëvalueerd kunnen worden. Hierna volgen enkele mogelijkheden.

5.2.1 Quoteren

De meest courante evaluatievorm is de quotering. Deze kan bestaan uit cijfers of letters, bijvoorbeeld een score van 1 tot 10.

5.2.2 Beschrijvend evalueren

Hier wordt aan de leidinggevende gevraagd voor elk evaluatie-element te beschrijven hoe de werknemer functioneert. Bijvoorbeeld: uitmuntend – goed – matig – zwak.

5.2.3 Rangschikking

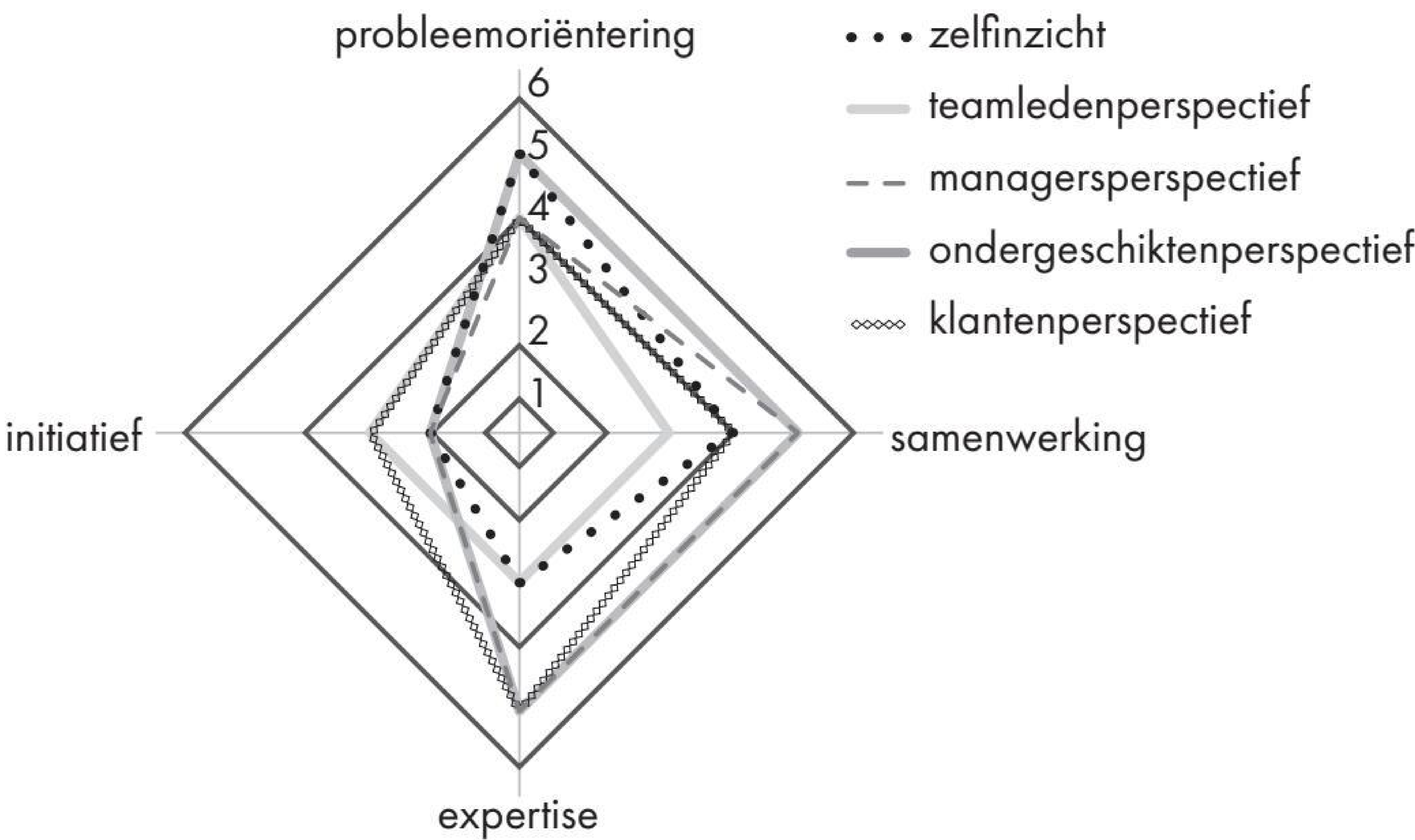
Een rangschikking wordt minder vaak gebruikt. De bedoeling is dan niet alleen medewerkers te evalueren, maar ook een vergelijking te maken tussen medewerkers.

5.2.4 Toepassing van de 360 gradenfeedback

De bedoeling van deze beoordelingsmethode is dat, behalve de leidinggevende, ook mensen in andere posities de persoon beoordelen: de persoon zelf, zijn collega's, klanten en ondergeschikten.
Hierbij een voorbeeld van een evaluatie op een 5 puntenschaal waarbij verschillende partijen betrokken zijn.

	probleemoriëntering	samenwerking	expertise	initiatief
zelfinzicht	5	4	3	2
teamledenperspectief	4	3	3	3
managersperspectief	4	5	5	2
ondergeschiktenperspectief	5	5	5	2
klantenperspectief	4	4	5	3

Figuur 2: 360 gradenfeedback



Aangezien de medewerker op deze manier vanuit verschillende perspectieven feedback ontvangt over zijn functioneren, krijgt hij een completer beeld van zijn geleverde prestaties en zijn ontwikkelingsmogelijkheden. De discrepantie tussen het eigen oordeel en het gemiddelde oordeel van anderen levert vaak interessante informatie op.

5.2.6 Zelf- en groepsevaluatie

Bij zelfsturende teams zal de leidinggevende of HR vorm geven aan zelfevaluaties. De HR-medewerker kan bijvoorbeeld een dashboard ontwikkelen dat objectief meet welke resultaten het team heeft behaald. De leden van het team worden opgeleid om hierover feedback te kunnen geven aan elkaar. De leidinggevende of HR coacht het team om voldoende vertrouwen onder de leden op te bouwen, zodat de gesprekken over elkaars functioneren vlot kunnen verlopen. Uiteindelijk beoordelen de groepsleden elkaar. Een bijkomende techniek om dit te realiseren, is het invoeren van intervisie- en reflectiemomenten.

Bij intervisie gaat het in eerste instantie niet om de oplossing van een probleem of vraagstelling, maar om de groepsleden die elkaar aanmoedigen om antwoorden te vinden door vragen aan elkaar te stellen. Deze vragen helpen het team om een nieuwe manier van denken te ontwikkelen en zo inzicht te krijgen in een probleem of vraagstelling. Elk lid van het team staat op gelijke voet, er is geen expliciete beoordelaar in het team aanwezig.

Figuur 3: Mogelijke fasen in een intervisiemoment

I Vraagstelling
II Analyseren van de vraag
III Bedenken van alternatieven of aanpak tot oplossing van de vraag
IV Afspraken en acties

5.3 Talentmobiliteit

Als een organisatie aandacht besteedt aan personeelsontwikkeling en toekomstperspectieven, heeft dit onvermijdelijk tot gevolg dat er personeelsbewegingen plaatsvinden binnen de organisatie. Een goede beoordeling biedt mogelijkheden tot promotie of mutatie, terwijl een minder goede beoordeling – mits overleg met en toestemming van de medewerker – zou kunnen leiden tot een remotie.
Talentmobiliteit wordt meer en meer een activiteit waarbij de medewerker zelf de verantwoordelijkheid krijgt om de beweging te initiëren. HR is er om de mobiliteit te ondersteunen en op te volgen.

Het doel van talentmobiliteit is dat een medewerker de gelegenheid krijgt een openstaande functie of vacante betrekking in te nemen die overeenstemt met zijn bekwaamheden, belangstelling en anciënniteit.

In het kader van retentiebeleid is het belangrijk personeel te binden, en dat kan door talentmobiliteit te stimuleren. Talentmobiliteit hangt samen met het toekomstperspectief van zowel het individu als de organisatie.

5.4 Mutatie

Mutatie is de overplaatsing naar een functie met andere, ongeveer gelijkwaardige verantwoordelijkheden. Dit kan een wijziging in het loon/de wedde inhouden, maar in principe blijft de medewerker in eenzelfde categorie en blijft het loon of de wedde ongewijzigd.

Mutatie biedt kansen: enerzijds krijgt de medewerker de kans om zijn talenten te ontwikkelen en nieuwe dingen uit te proberen, anderzijds kan de organisatie zich richten op de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers.

Deze vorm van personeelsbeweging is alleen in grote organisaties mogelijk omdat er sprake is van functies met gelijkwaardige verantwoordelijkheden, zoals bijvoorbeeld gangbaar is in overheidsorganisaties.[1]

5.4.1 Soorten mutaties

5.4.1.1 Vrijwillige mutatie

De medewerker wordt op eigen verzoek overgeplaatst naar een open job in een andere dienst. Er kunnen verschillende redenen zijn: de wens om een andere functie aan te leren; de inhoud van het werk wordt te eentonig waardoor de kans op een bore-out dreigt; de werknemer ervaart een persoonlijk conflict met een van de medewerkers of een directe leidinggevende ...
Voorwaarde: om in aanmerking te kunnen komen voor deze mobiliteit moet de werknemer voldoende en bevredigende werkprestaties geleverd hebben in zijn huidige functie en moet de werknemer voldoen aan de competenties die vereist zijn voor die nieuwe functie. Er kan opnieuw een proefperiode worden ingelast. Als de werknemer niet voldoet, is het mogelijk dat hij zijn vroegere functie opnieuw moet opnemen.

1 Zie: https://fedweb.belgium.be/nl/rekrutering_en_onthaal/mobiliteit/je-werkt-al-bij-de-federale-overheid/je-wil-binnen-je-organisatie, 2021.

5.4.1.2 Onvrijwillige of verplichte mutatie

De werkgever verplicht de medewerker een andere functie uit te oefenen. De redenen kunnen een gebrek aan werk, conflictsituaties of structurele wijzigingen in de organisatiestructuur zijn.
Medewerkers die bij een onvrijwillige mutatie worden betrokken, moeten aangeduid worden door de werkgever. Dat gebeurt meestal op basis van de aard van de reorganisatie, de verworven anciënniteit en de voorgaande beoordelingen.
Mutaties worden op voorhand aan de syndicaal afgevaardigden voorgelegd. Zij kunnen hiertegen namelijk nog beroep aantekenen.

5.4.2 De taak van de HR-afdeling

HR zorgt ervoor dat de mutaties genormaliseerd worden. Bij iedere mutatie die plaatsvindt, moeten beide leidinggevenden betrokken worden. Bij voorkeur wordt de medewerker betrokken in het proces of houdt HR rekening met zijn anciënniteit en beoordelingen. Indien mogelijk moeten de gesprekken plaatsvinden op basis van zoveel mogelijk objectieve gegevens (prestatieniveau, absenteïsme, beoordelingsformulieren, eventuele straffen, psychologische proeven, medische proeven …).

Bij een verplichte overplaatsing is het noodzakelijk dat de gemuteerde medewerker goed begeleid wordt door HR. Zowel de redenen als de gevolgen van de overplaatsing moeten ook aan iedere medewerker persoonlijk en nauwkeurig meegedeeld worden. Bij elke mutatie hoort automatisch een goede introductie in de nieuwe functie.

5.5 Promotie

Promotie is de overplaatsing naar een functie met meer verantwoordelijkheden. Dit houdt meestal een loon- of weddeverhoging in.

Het doel van een promotie bestaat erin dat bekwame medewerkers de gelegenheid krijgen om een andere functie met meer verantwoordelijkheden uit te oefenen.

5.5.1 De taak van de HR-afdeling in het promotiebeleid

Opdat promoties goed zouden verlopen, zonder al te groot ongenoegen bij de niet-gepromoveerden, moet de promotie gebeuren op basis van duidelijke promotiecriteria die voor de hele organisatie worden vastgelegd. Deze moeten daarna consequent in iedere situatie worden toegepast. Ze moeten goedgekeurd worden door de directie en besproken worden in de ondernemingsraad. HR stelt de criteria op en controleert of ze effectief worden nageleefd. HR geeft ook advies bij elke promotie en voorziet de introductie bij aanvang van de nieuwe functie.

5.5.2 De basis voor een goed promotiebeleid

1 Het uitgangspunt zijn de *competenties* die een bepaalde werknemer heeft om een bepaalde functie uit te oefenen. Deze competenties moeten blijken uit de prestatiebeoordelingen. Beschikt een werknemer over de nodige potentiële competenties om een hogere functie uit te oefenen, dan kunnen die nog verder ontwikkeld worden door middel van opleiding en training.

2 Een *degelijke personeelsplanning*. Een plan voor de toekomstige bezetting van de organisatie geven de te verwachten vacatures weer. De invulling van deze vacatures is een belangrijk oogmerk van het promotiebeleid.

3 *Aanvulling van onderop:* dit principe houdt in dat de onderneming ervoor moet zorgen dat zoveel mogelijk functies boven het uitvoerende niveau worden ingevuld door werknemers uit de eigen organisatie. Een werknemer heeft de kans om door te schuiven naar een hogere functie die vrijkomt.

4 *Eigen opvolgers opleiden:* binnen een goed promotiebeleid is het wenselijk dat een leidinggevende zorgt voor de opleiding van zijn eigen opvolgers. Door duidelijke criteria op te stellen, kan een conflict tussen anciënniteit en bekwaamheid vermeden worden. Door na te gaan welke visie de organisatie hanteert over de mate waarin ervaring en kwaliteit worden gewaardeerd, kunnen er aangepaste criteria worden opgesteld.

5.5.3 Valkuilen van promotiebeleid

Een verkeerd promotiebeleid kan zeer nadelige gevolgen hebben voor een organisatie. In wat volgt bespreken we enkele veelvoorkomende fouten.

1 Promotie van een gemiddelde medewerker: de kans bestaat dat hij leiding moet geven aan medewerkers die competenter zijn dan hijzelf.

2 Te snelle promoties: medewerkers die gepromoveerd worden zonder dat ze er echt rijp voor zijn. Dit is schadelijk voor de organisatie en de persoon zelf. De medewerker moet voortdurend op zijn tenen lopen om zich te kunnen handhaven en soms schiet zijn gezondheid erbij in.

3 Te trage promoties: iemand die er rijp voor is, wordt niet gepromoveerd. Gaat het om een dynamische persoon, dan is de kans groot dat deze de organisatie verlaat.

4 Promoties op basis van het ‘verdeel en heers’-principe: zwakkere leidinggevenden houden medewerkers soms meer promotieperspectieven voor dan er in werkelijkheid zijn of spelen medewerkers tegen elkaar uit.

5 Medewerkers die dat niet wensen toch promoveren: sommige medewerkers willen geen promotie, bijvoorbeeld omwille van een goede combinatie werk/gezin, om medische redenen of omwille van andere interesses …

6 Hogere functies invullen door interne promotie kan leiden tot ‘organisatieblindheid’: als er in de hogere functies geen instroom plaatsvindt van externen, krijgen mensen die lang met dezelfde problematiek geleefd en gewerkt hebben hier een verstarde kijk op. Ze raken gevangen in bepaalde denkpatronen die typisch zijn voor die functie en voor die organisatie. Parallel hieraan ontstaat er weerstand tegen veranderingen in het bestaande beleid en de gebruikelijke methodes.

7 Het Peter’s principle: de medewerker wordt gepromoveerd tot het niveau van onbekwaamheid.

5.6 Remotie

Remotie (vroeger demotie genoemd) houdt een overplaatsing in naar een functie met minder verantwoordelijkheden.

5.6.1 Vrijwillige remotie

Een vrijwillige remotie vindt plaats op verzoek van de medewerker. Het verzoek tot vrijwillige remotie gebeurt gewoonlijk op basis van situaties van persoonlijke aard, zoals:

- fysieke gezondheid;
- mentale gezondheid;
- andere persoonlijke redenen.

Een vrijwillige remotie heeft belangrijke gevolgen:

- Een vrijwillige remotie is onomkeerbaar. Eens ze werd aangevraagd en goedgekeurd, krijgt ze ook een permanent karakter;
- Remotie gaat vaak gepaard met een loonsverlaging. De daling kan op verschillende manieren worden doorgevoerd. Het salaris kan onmiddellijk worden verminderd op het ogenblik dat men in de nieuwe functie start. Sommige organisaties kiezen voor een systeem van geleidelijke afbouw. Op die manier ontstaat een situatie waarbij een verschillend loon wordt uitgekeerd voor gelijke arbeid.

5.6.2 Onvrijwillige remotie

Sinds 1 september 1978 is de onvrijwillige remotie bij wet verboden.

De wetgever sprak vroeger over demotie in plaats van remotie. Omdat demotie een negatieve bijklank had, werd remotie als alternatieve benaming ingevoerd. Remotie benadrukt meer het aspect dat een stap terugzetten op een bepaald moment in de loopbaan van een medewerker een juiste beslissing kan zijn en dat het een stap vooruit kan betekenen op vele andere gebieden[2].

5.7 Uitstroom

Uitstroom heeft verschillende oorzaken en kan:

- geïnitieerd zijn door de werknemer;
- geïnitieerd zijn door de werkgever;
- zich voordoen als gevolg van een herstructurering;
- het gevolg zijn van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd;
- het einde zijn van de arbeidsoverkeenkomst (bepaalde duur, project).

HR zal naargelang de situatie die voorligt:

- de wetgeving nauwkeurig toepassen en navolgen;
- de nodige documenten (met name de C4) opstellen;
- indien nodig het wettelijke overleg met de vakbonden voeren over de beslissing (bijvoorbeeld een sociaal plan);

2 Zie: www.carrierewendingen.be, 2021.

- gesprekken met de betrokkenen aangaan (ontslag- en exitgesprek);
- overgaan tot het uitschrijven van vacatures als er openstaande functies blijven bestaan.

Soms is de uitkomst van beoordelingen en functioneringsgesprekken al de voorbode van een nakend ontslag en is het mogelijk dat het ontslag al langer dreigt. Strategische beslissingen die de organisatiestructuur bepalen en waarvan de directieniveaus weten dat er veranderingen of herstructureringen uit voortvloeien, kunnen met de HR-afdeling worden doorgenomen om het ontslag in de best mogelijke omstandigheden voor te bereiden en indien nodig te overleggen met de werknemersafgevaardigden van de vakbonden.

De opzegtermijn[3] van de medewerker wordt bepaald door het aantal begonnen dienstjaren. Na afloop van de wettelijke opzegtermijn kan de medewerker in dienst treden bij een nieuwe werkgever. Het recht op sollicitatieverlof tijdens de opzegperiode hangt af van het feit of de werknemer recht heeft op outplacement en de duur van de opzegperiode.

Outplacementbegeleiding[4] is gespecialiseerde dienstverlening om de ontslagen werknemer(s) te helpen om snel een nieuwe baan te vinden of met een zelfstandige activiteit te beginnen. Die hulp kan bestaan uit:

- psychologische begeleiding;
- sollicitatietraining;
- analyse van de sterktes en zwaktes van de werknemer;
- administratieve hulp bij het invullen van papieren;
- ...

Wanneer de werkgever plots een einde stelt aan de arbeidsovereenkomst omdat de werknemer om dringende redenen niet meer voldoet, spreekt men van ‘ontslag om dringende redenen’[5].

6 Enkele mogelijke werkveldpartners

6.1 Een advocaat

Een advocaat[6] kan als woordvoerder van zowel de werknemer als de werkgever optreden indien zijn rechten worden bedreigd. Hij kan ook bemiddelen, verzoenen en onderhandelen. Hij is opgeleid om mensen/organisaties bij te staan in een rechtbank.

6.2 Een erkend bemiddelaar

Steeds vaker wordt ook de hulp ingeroepen van professionele bemiddelaars[7] als derde partij om de verschillende partijen de nodige ondersteuning te bieden in het vinden van een onderhandelde oplossing in hun arbeidsconflicten.

3 Zie: https://werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/einde-van-de-arbeidsovereenkomst, 2021.
4 Zie: http://www.vlaanderen.be/nl/werk/loopbaan/outplacement-voor-werknemers, 2021.
5 Zie: https://werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/einde-van-de-arbeidsovereenkomst/beeindigingswijzen-gemeenschappelijk, 2021.
6 Zie: www.advocaat.be, 2021.
7 Zie: www.just.fgov.be, 2021.

6.3 De arbeidsrechtbank

De arbeidsrechtbank[8] behandelt onder meer (art. 578 Ger. W.):

- geschillen tussen werkgevers en werknemers (bv. over individueel arbeidscontract, ontslag, arbeidsongeval, beroepsziekte);
- geschillen over sociale zekerheid (bv. over pensioenen, werkloosheid …);
- geschillen over sociale bijstand (sociale prestaties);
- geschillen tussen werknemers naar aanleiding van het werk;
- geschillen over geweld en pesterijen op het werk;
- zaken omtrent collectieve schuldenregeling (sinds 1 september 2007);
- geschillen betreffende racisme en discriminatie op het werk.

6.4 Andere werkveldpartners

Andere werkveldpartners die in andere hoofdstukken worden besproken zijn:

- een werkgeversorganisatie (zie inleiding);
- een adviesbureau (zie inleiding);
- een outplacementbureau (zie het hoofdstuk over rekrutering, selectie en onthaal);
- een vakbond (zie het hoofdstuk over prestatie);
- een Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (zie het hoofdstuk over prestatie);
- een sociaal secretariaat (zie het hoofdstuk over belonen).

8 Zie: https://justitie.belgium.be/nl, 2021.